

## АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Данилюк-Черних І.М., аспірант*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна*

Зростаючі вимоги до якості людських ресурсів в умовах знаннєвомісткої економіки у всіх сферах суспільного виробництва диктують необхідність розробки і використання сучасних інноваційних підходів до управління їх розвитком. Адже всі підприємства, незалежно від форми власності і сфери діяльності, зустрічаються з проблемою необхідності системних змін в управлінні розвитком людських ресурсів. Це, в свою чергу, обумовлює зростання теоретичної і практичної важливості своєчасного вдосконалення системи управління розвитком людських ресурсів підприємств, змісту її діяльності та чинників ефективного функціонування. Приймаючи до уваги ту обставину, що з певних причин вітчизняна наука і практика управлінського спрямування в сфері управління розвитком людських ресурсів підприємств почала долучатись до сучасних надбань світових шкіл менеджменту тільки наприкінці ХХ століття, виглядає цілком доцільним проаналізувати та оцінити стан і доробок вітчизняних науковців у сфері вивчення проблематики людських ресурсів, і дослідити досвід використання їх досягнень в практиці управління вітчизняними підприємствами.

Контент-аналіз опублікованих науково-теоретичних і методичних результатів, практичних рекомендацій вітчизняних дослідників питання розвитку людських ресурсів демонструє, що значна частина з них спрямовувалась на розвиток загальних теоретичних засад управління цим видом ресурсів в процесах управління сучасним національним господарством України з метою забезпечення їх максимально ефективного використання. Так, поняття «людського розвитку» та «оцінки рівня людського розвитку» розглядають Е. Лібанова, Л. Безтелесна, С. Лисенко, Б. Білобров, Л. Радченко. Людські ресурси як «основи» конкурентоспроможності і добробуту держави, регіону та організацій досліджують Л. Пашко, Н. Павліщина, М. Хромов, Л. Семів, Н. Одинцова, В. Кір'ян. Питання удосконалення процесів «управління людськими ресурсами» всебічно розглянули такі вчені та практики, як: Л. Батченко, Є. Бельтюков, Д. Богиня, О. Грیشнова, В. Гончаров, Т. Максимова, О. Новікова, Г. Осовська, І. Петрова, М. Прокопенко, О. Уманський, А. Чухно. Необхідність «розвитку людських ресурсів» як в масштабах держави та її регіонів, так і на рівні підприємств констатують О. Стефанишин, С. Марченко, К. Сатушева, К. Столярська, О. Сливка; з формуванням для цього інноваційних моделей, механізмів і підходів – Л. Семів, В. Огнев'юк, Н.Іваннікова – аж до усвідомлення необхідності аналізу та удосконалення різноманітних аспектів «управління розвитком людських ресурсів» Н. Верхоглядова, А. Завірюха, О. Баркар, В. Савченко.

Метою написання даної роботи є аналіз та оцінка результатів використання концепції розвитку людських ресурсів в практиці управління персоналом вітчизняних підприємств. Адже проникнення в середовище вітчизняних управлінців новітніх управлінських технологій та інструментів (особливо в сфері роботи з персоналом) є тривалим і, поки що, малоуспішним процесом, який вимагає розробки не тільки наукового, а й організаційно-юридичного та освітянсько-програмного забезпечення і супроводу.

Концепція людського розвитку є особливим і унікальним інтелектуальним продуктом – теоретичною системою, орієнтованою на такі принципи і практику загальнодержавного управління, згідно з якими держава, національне господарство і економіка існують та функціонують з метою постійного розвитку людей. Тобто, не люди використовуються державою, національним господарством і економікою для саморозвитку, а навпаки – названі інституції повинні мати за пріоритет надання кожній людині можливостей і прав вибирати та використовувати у своїх інтересах наявні економічні, соціальні і політичні можливості

(якими на даний момент володіє суспільств) для формування, постійного розвитку і ефективного використання власних здібностей.

Слід вказати, що інтегральний показник, методика розрахунку якого розроблена фахівцями Програми розвитку ООН і на основі якого здійснюються порівняння людського розвитку в міжнародних масштабах був названим «індекс людського розвитку» (ІЛР), який досить часто називають як «індекс розвитку людського потенціалу» (ІРЛП). Як ІЛР, так і ІРЛП є показниками, які використовуються для вироблення і прийняття управлінських рішень на макроекономічному рівні. В Україні під керівництвом проф. Е.М. Лібанової вказана методика була адаптована для оцінки людського розвитку на регіональному (мезоекономічному) рівні.

Таблиця 1

**Динаміка Індексу людського розвитку, розрахованого для України**

	Очікувана тривалість життя при народженні, років	Очікувана тривалість навчання, років	Середня тривалість навчання, років	ВНД в розрахунку на одну особу, за ПКС у дол.США	Значення ІЛР
1990	69.7	12.4	9.1	8 928	0.690
1995	67.8	11.9	10.4	4 153	0.644
2000	67.4	12.9	10.7	3 882	0.649
2005	67.9	14.2	11.1	5 976	0.696
2010	68.6	14.6	11.3	6 535	0.710

Примітка. Складено за [16].

Відповідно до Національної Доповіді про людський розвиток «Україна: на шляху до соціального залучення» [16] значення ІЛР України за 2010 рік дорівнює 0.710 (див. табл. 1), що ставить країну на 69 позицію з 169 країн і територій.

ІЛР України за 2011 рік [17] становить 0.729, що опускає країну на 76 позицію з 187 країн. Так український показник вищий за середній світовий (0.682 бала), але нижчий від середнього європейського показника (0.751 бала).

Однак, для оцінювання рівня розвитку людських ресурсів (Human Resources) на мікроекономічному рівні, тобто на рівні окремих підприємств, установ і організацій, концепція людського розвитку була використана в якості концептуальної основи інтерпретації людей в якості важливого ресурсу будь-якого організаційного утворення, в якому вбачаються значні резерви підвищення економічної ефективності використання.

Так як за своїми характеристиками людські ресурси суттєво відрізняються від інших видів ресурсного забезпечення діяльності підприємств, то, відповідно, вимагають і використання особливих підходів, методів і технологій управління. Специфічність управління персоналом обумовлена тим, що кожна людина є:

- носієм інтелекту, в зв'язку з чим її реакція на управлінські впливи керівництва є інтелектуально та емоційно-усвідомленою, а не механічною, в зв'язку з чим процес взаємодії між керівництвом і працівником є обопільно спрямованим;
- здатною до постійного вдосконалення і розвитку професійних навичок, що є найбільш важливим джерелом підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства;
- носієм часового ресурсу економічно активного життя, яке продовжується в сучасному суспільстві 30–50 років, в зв'язку з чим відносини між працівником і підприємством можуть носити довгостроковий характер;
- усвідомлено націленою на досягнення особистих цілей і чекає від підприємства надання можливостей і сприяння в їх реалізації в обмін на обопільне задоволення результатами взаємодії;
- унікальною особистістю, в зв'язку з чим реакція працівників підприємства на один і той же метод управління може бути і, як правило, є різною.

В силу такої специфічності варто наголосити, що управління людськими ресурсами є видом діяльності, який вимагає від керівництва ставлення до людини як до високо конкурентного ресурсу підприємства, який на думку О.А. Грішнєвої сьогодні є «... основний об'єкт економічної науки нової епохи...» [1, с.37], тобто ресурс, який слід уміло формувати,

спрямовувати, мотивувати, розвивати і ефективно використовувати для трансформування інших ресурсів з метою досягнення встановлених цілей і стратегічної мети. «Сучасний економічний погляд на людину як на носія людського капіталу означає визнання її здібностей у повному розумінні слова капіталом, тобто цінністю, яка приносить дохід, але з яскраво вираженою специфікою, без врахування якої потенціал може і не реалізуватися» [1, с.38].

Аналіз доробку вітчизняних дослідників дозволяє прийти до висновку про поступову еволюцію тематики теоретичних досліджень від уточнення суті поняття «людські ресурси» як «основи» конкурентоспроможності і добробуту держави, регіону, підприємств, установ і організацій через удосконалення процесів «управління людськими ресурсами» і констатації необхідності «розвитку людських ресурсів» як в масштабах держави та її регіонів, так і на рівні підприємств з формуванням для цього інноваційних моделей, механізмів і підходів аж до усвідомлення необхідності аналізу та удосконалення різноманітних аспектів «управління розвитком людських ресурсів».

Якщо частина дисертаційних досліджень, монографій і наукових статей вітчизняних авторів присвячувалась теоретичному обґрунтуванню і удосконаленню окремих специфічних аспектів роботи з людськими ресурсами, вивчаючи які автори мали за мету науково дослідити можливості підвищення ефективності [11], інноваційності [12] і якості [8] управління ними, використання компетентнісних [9], стратегічних [14], інвестиційних [4], синергетичних [2] моделей, методів і підходів до управління, удосконалення управлінської мотивації [6] і оптимізації, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств тощо; то значна частина публікацій уже свідчить про результати практичної реалізації як традиційних положень, методик і рекомендацій світових шкіл менеджменту щодо управління використанням і розвитком людських ресурсів, так і інноваційних рішень вітчизняних авторів. Цілий ряд публікацій присвячені демонстрації отриманих результатів, які підтверджують доцільність використання згаданих управлінських технологій та інструментів на прикладі органів державного управління [7], освітніх [13], поштових і банківських [10] установ, фармацевтичних і аптечних [3] закладів, машинобудівних підприємств [5], підприємницьких структур [15], урбанізованих і сільських територій.

Таким чином, у вітчизняній практиці управління людськими ресурсами ланцюжок взаємозв'язаних і взаємозалежних понять «людський розвиток», «людські ресурси», «управління людськими ресурсами», «розвиток людських ресурсів» і «управління розвитком людських ресурсів» знайшов і достатньо вагоме науково-теоретичне обґрунтування, і масштабну практичну апробацію запропонованих теоретичних узагальнень, моделей, технологій та інструментів.

З цих позицій цілком обґрунтовано можна стверджувати, що ефективність концепції людського розвитку виявляється у набутих людьми нових знаннях, навичках, здібностях тощо, які роблять людські ресурси найбільшою цінністю суспільства. В зв'язку з цим, всі інші види ресурсного забезпечення виглядає цілком доцільним спрямовувати саме на їх розвиток як в загальнодержавних масштабах, так і на рівні підприємств, установ і організацій.

З цих же позицій необхідно звернути увагу і на формування цілей концепції людського розвитку, які слід використовувати у практиці управління людськими ресурсами на рівні підприємств, а саме: забезпечення можливостей для кожної окремішньої особистості та їх детермінованих за різними ознаками груп (сім'я, колектив підприємства, територіальна громада тощо) прожити довге і активне життя, з можливістю збереження гарного стану здоров'я, доступності до знань, одержання освіти і ефективного їх використання для заробляння коштів, що забезпечують гідний рівень життя.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що загальновідома мета концепції людського розвитку співпадає з метою розвитку персоналу підприємства чи організації – якісно покращити потенціал людини з наступним його трансформуванням в корисні для суспільства, підприємства і особисто для неї результати, тому використання концепції людського розвитку в побудові моделі розвитку персоналу підприємств виглядає цілком логічним і виправданим.

Отже при певному прогресі у сфері людського розвитку, досягнутого Україною протягом останнього десятиліття, який вилився в збільшення індексу людського розвитку протягом періоду з 1990 по 2011 роки на 5,7%, цей прогрес не можна вважати задовільним. Адже Україна залишається однією із небагатьох європейських країн, яка входить до другої групи країн з «високим рівнем ЛР», а не до першої – з «дуже високим».

Основна причина такої ситуації криється, на нашу думку, в тому, що більшість представників керівного корпусу української національної економіки сьогодні ще продовжують ігнорувати очевидний зв'язок між рівнем розвитку економічно активних людських ресурсів всіх категорій та ефективністю функціонування всіх без виключення складових цієї економіки.

І це при всій очевидності і загальному визнанні того факту, що оптимізація зв'язку між економічним зростанням і людським розвитком на загальнодержавному рівні вимагає пріоритетного:

- збільшення інвестицій в освіту, професійну підготовку і охорону здоров'я, як чинник сприяння реалізації здібностей людини та її участі в процесах суспільного виробництва, розподілі і споживанні благ;

- забезпечення справедливого розподілу доходів і національного багатства, яке гарантуватиме матеріальну базу розвитку населення;

- забезпечення балансу між соціальними витратами і зміцненням економічної бази соціальної сфери за рахунок диверсифікації джерел фінансування;

- розширення і гарантування можливостей вибору людьми їх політичної, соціальної та економічної поведінки.

Приземлюючи вказані пріоритети до рівня окремого підприємства, з необхідністю приходимо до висновку, що на рівні мікроекономічних об'єктів управління з переліку вищеназваних заходів найважливішими слід вважати такі складові людського розвитку, як знання, здібності, професійні навички, досвід тощо – все те, що здобувається особистістю в процесі освіти.

Уточнюючи і розвиваючи базові складові сучасних підходів до управління процесами забезпечення підприємств належними людськими ресурсами як стратегічним чинником і умовою постійного розвитку останніх, слід усвідомити, що цього вимагає необхідність їх постійної адаптації до все нових і нових вимог оточуючого середовища, яке динамічно змінюється, шляхом навчання, здобуття і ефективного використання нових знань і досвіду, нових кваліфікацій, навичок і вмінь.

Отже, ставлячи собі за завдання модифікувати схему моделі управління залежністю між рівнем інтелектуального розвитку людських ресурсів (РІРЛР) підприємства і ефективністю його функціонування ( $K_{\text{ЕФ}}$  – коефіцієнт ефективності функціонування підприємства), з врахуванням всього вищевказаного, прийдемо до узагальненої схеми моделі управління розвитком людських ресурсів (ЛР) і людського капіталу (ЛК) (рис. 1).

І хоча теоретичні положення та методичне забезпечення розвитку людських ресурсів підприємств і виробничих організацій уже були предметом дослідження багатьох вітчизняних дослідників, розуміння суті і ролі поняття «управління розвитком людських ресурсів» в контексті процесу і процедури інтелектуалізації людського капіталу через проектування і реалізацію стратегічних освітньо-кваліфікаційних програм з розвитку людських ресурсів на основі інноваційних підходів, технологій, механізмів та інструментів їх реалізації може принести значну наукову новизну і практичну користь.

З метою ефективного розвитку людських ресурсів підприємств за допомогою освітньо-кваліфікаційних програм, технологій та інструментів розвитку їх персоналу слід обґрунтувати і запропонувати такі інноваційні рішення, які б врахували ті зміни в ринковому середовищі, які сформувались протягом останнього десятиліття ХХ-го і першого десятиліття ХХІ-го століть в процесі становлення і розвитку нової економіки – економіки, заснованій на знаннях та інформації.

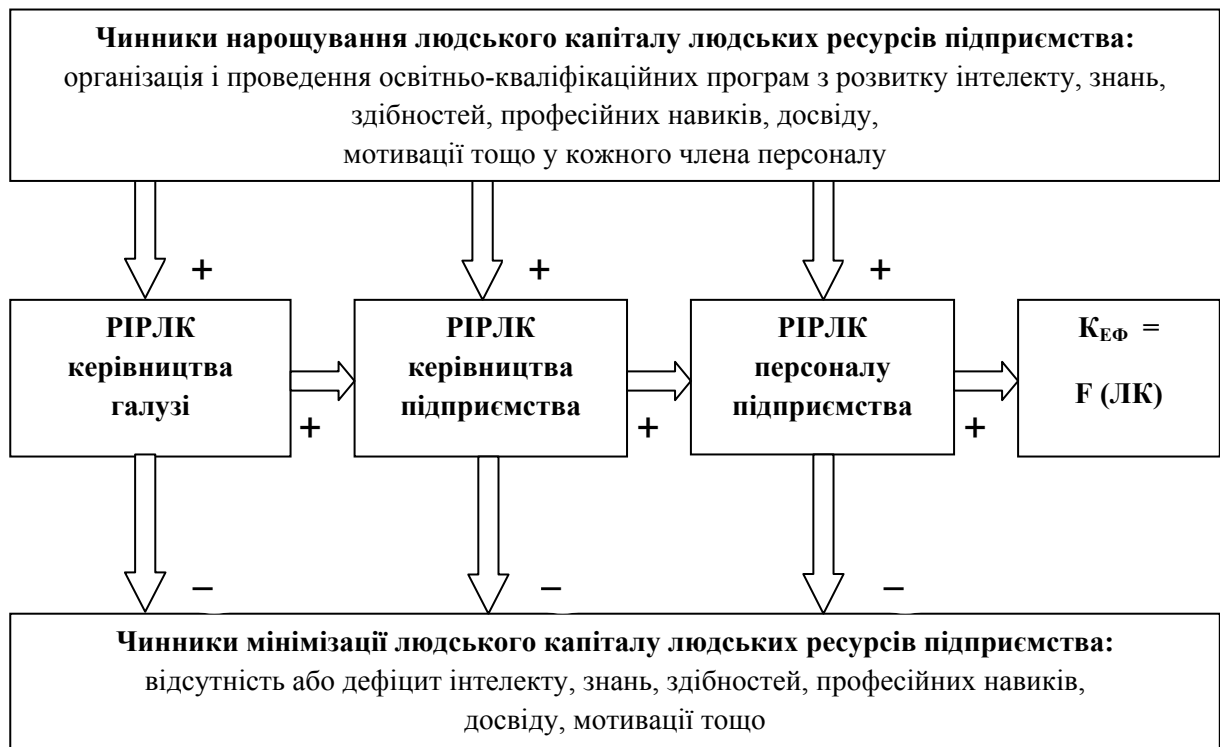


Рис. 1. Схема моделі управління залежністю «рівень розвитку людських ресурсів підприємства – ефективність функціонування»

Здатність навчатися і рівень знань членів організації є єдиним фактором, який може служити конкурентною перевагою фірми, що належить до компетенції керівників процесами розвитку людських ресурсів. Таким чином, керівництво, відповідальне в рамках підприємства за розвиток ЛР, повинно усвідомлювати важливість цього процесу, володіти розумінням того як ці здібності можуть бути розвинутими і надавати можливість для цього будь-якому члену персоналу від топ-керівників до рядових виконавців.

#### Використані джерела:

1. Грішнова О.А. Людина як основний об'єкт економічної науки нової епохи / О.А. Грішнова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Економічна думка ТНЕУ. – 2009. – №14. – С.35–38.
2. Данилюк-Черних І.М., Петренко В.П. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах синтелектики і синергізму / І.М. Данилюк-Черних, В.П. Петренко // Регіональна економіка. Науково-практичний журнал. – Інститут регіональних досліджень НАН України. – Львів. – 2011. – №1(59). – С.148–155.
3. Дьякова Л.Ю. Управління внутрішнім навчанням і розвитком персоналу аптечних закладів в умовах впровадження належних практик (GDP і GPP) / Л.Ю. Дьякова, А.С. Немченко, О.А. Носенко // ФАРМАКОМ. – 2009. – №2. – С.125–132.
4. Заклекта О. Сучасний стан інвестування заходів з розвитку персоналу на українських підприємствах / О. Заклекта // Світ фінансів. – 2007. – Вип. 1(10). – С.176–185.
5. Іваннікова Н.А. Управління розвитком людських ресурсів машинобудівних підприємств : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Гуманітарний університет «Запорізький ін-т держ. та муніцип. Управління». Бібліогр.: – Запоріжжя, 2006. – С.162–175.
6. Коваленко І.Ф. Мотивація – одна із складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації / І.Ф. Коваленко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2010. – Т. I. – С.362–367.
7. Ліпенцев А.В. Управління людськими ресурсами на засадах компетентційного підходу в контексті формування культури управління державними установами / А.В. Ліпенцев [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/3/01.pdf>.

8. Нагара М.Б. Підхід до оцінювання якості управління людськими ресурсами на підприємствах / М.Б. Нагара // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 19. – Кіровоград: КНТУ, 2011. – С.144–150.
9. Нагара М.Б. Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами підприємства / М.Б. Нагара // Стратегія розвитку підприємства: теорія, організація, практика. Матеріали всеукр. н.-пр. конференція. Тернопіль–Чортків, 12–13 березня 2009 р. Ч.2. – Тернопіль: Вектор, 2009. – С.180–183.
10. Рак Н.Є. Показники розвитку людських ресурсів у річній звітності вітчизняних банківських установ / Н.Є. Рак // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – №3(9). – С.337–344.
11. Сардак С.Е. Умови ефективного управління розвитком людських ресурсів в Україні / С.Е. Сардак // Гуманітарно-правові аспекти соціально-економічного розвитку регіонів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Prom/2011\\_1/Sardak.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Prom/2011_1/Sardak.pdf)
12. Семів Л.К. Стратегія інноваційного розвитку держави та її вплив на людські ресурси / Л.К. Семів // Регіональна економіка. – 2004. – №2. – С.7–22.
13. Синицина Н. Г. Нові підходи до управління людськими ресурсами в управлінні освітою / Н. Г. Синицина // Наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=351>
14. Столярська К. Формування стратегій управління людськими ресурсами / К. Столярська // Економіка, менеджмент, бізнес. – 2011. – №1–2. – С.76–80.
15. Управління розвитком людських ресурсів в Україні: [монографія] / О.П. Баркар, Т.І. Богданова, А.В. Завірюха [та ін.]; за заг. ред. В.Г. Никифоренко. – Одеса: ПАЛЬМІРА, 2009. – 200 с.
16. National Human Development Report 2011. Ukraine: Towards Social Inclusion. – UNDP, 2011. – 123 p.
17. Ukraine. Country Profile: Human Development Indicators / [Електронний ресурс] Human Development Report 2011. – Режим доступу : <http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/UKR.html>

## **ФОРМИРОВАНИЕ РЕПУТАЦИИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ**

*Деревянко Е.Г., к.э.н., доцент*

*Национальный университет пищевых технологий, Украина*

В процессе формирования репутации компании необходимо уделять особое внимание использованию и развитию потенциала «первых лиц», поскольку персонализация бизнеса – одна из характерных черт практики отечественного предпринимательства (что, в частности, объясняется славянским менталитетом). Топ-менеджмент компании (собственники, принимающие участие в стратегическом и оперативном управлении, а также наемные топ-менеджеры) представляет собой один из важнейших PR-ресурсов любого бизнеса на любой стадии развития. Соответственно, привлечение их к PR-работе необходимо при реализации большинства мероприятий репутационного менеджмента.

Репутация топ-менеджмента всегда влияет на репутацию компании в целом. Однако целенаправленное формирование репутации «первых лиц», т.е. персонализация бизнеса, особенно необходимы компаниям:

- рискованных, реформируемых и социально значимых отраслей (автомобильная, авиационная, ТЭК);
- отраслей, затрагивающих здоровье и безопасность человека (табачная, алкогольная промышленности, медицина, фармацевтика, химическая промышленность);
- отраслей, основанных на доверии или эмоциях (консалтинг, банковская сфера, страхование, шоу-бизнес).

Целенаправленное формирование позитивной репутации топ-менеджмента приносит безусловные экономические выгоды. Так компании, которые возглавляют узнаваемые и популярные лидеры, пользуются большим доверием общественности (в том числе, профессионального сообщества журналистов), чем их «безликие» конкуренты. Потребители собирают информацию (стремятся читать, слушать и смотреть) о людях, и успешные руководители компаний интересны как примеры для подражания (здесь уместно